

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ, МОЛОДЕЖИ И СПОРТА УКРАИНЫ

**ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению расчетно-графического заданий по дисциплине

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПЕРСОНАЛА

*(для студентов 5 курса дневной формы обучения
специальности 8.06010107 «Теплоснабжение и вентиляция»)*

**ХАРЬКОВ
ХНАГХ
2012**

Методические указания к выполнению расчетно-графического задания по дисциплине «Менеджмент организаций и персонала» (для студентов 5 курса дневной формы обучения специальности 8.06010107 «Теплоснабжение и вентиляция») / Харьк. нац. акад. город. хоз-ва; сост.: В. А. Бардаков, В. Е. Лукьянченкова. – Х.: ХНАГХ, 2012. – 24 с.

Составители: В. А. Бардаков,
В. Е. Лукьянченкова

Рецензент: проф. Е. Н. Кайлюк

Рекомендовано кафедрой Менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве,
протокол № 16 от 7.01. 2012 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Общие положения	4
1. Профиль должности и система оценки кандидатов.....	4
2. Оценка профессиональных компетенций.....	7
3. Оценка личностного профиля кандидата.....	8
4. Профиль должности.....	9
5. Личностный тест.....	11
6. Методические рекомендации оценки личности.....	16
6.1 Детальные оценки.....	16
6.2 Построение личностного профиля.....	22
7. Список использованных источников.....	23

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ

Строим систему оценки. И начинать нужно не с оценки кандидатов, а с оценки должности. Одновременно и формой, и инструментом оценки должности может и должен стать Профиль должности.

1. ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ И СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ

Сегодня не существует стандартов в подходах к содержанию и структуре Профиля должности. И каждый, начинающий выполнять работу по профилированию, руководствуется лишь собственными представлениями о том, какую информацию и в каких объемах необходимо отразить в создаваемых профилях.

Важно учитывать главное при формировании описания должностей: они должны быть описаны в той степени подробности и содержать такую информацию, чтобы созданный профиль являлся эталоном должности и содержал все требования, соблюдение которых будет обеспечивать выполнение сотрудником своих обязанностей с требуемым качеством и в необходимые сроки.

Наличие подробного Профиля должности позволяет рекрутеру до начала процесса подбора и оценки кандидатов получить исчерпывающую информацию о самой должности.

А для того, чтобы такое понимание было достаточным, Профиль должен включать в себя следующую информацию:

1. Место должности в общей организационной структуре предприятия.
2. Функциональные обязанности должности.
3. Профиль профессиональных компетенций.
4. Личностный профиль.
5. Формальные требования к сотруднику, выполняющему обязанности должности. И этот перечень следует воспринимать как минимум.

Особенно мы бы хотели обратить ваше внимание на профиль профессиональных компетенций, поскольку именно его отсутствие в системе

профилирования должностей и оценки персонала приводит к значительным ошибкам, как при выборе кандидатов, так и при оценке уже работающего.

Менеджеры по персоналу, как правило, проводят оценку кандидатов по формальным критериям соответствия их опыта требованиям компании и оценивают личностные особенности будущих коллег. Часто слышишь, что рекрутер не может оценить профильные навыки специалистов. Но если так рассуждать, то только профильный специалист может оценить кандидата и его профессиональный уровень. Тогда наши многоуважаемые профильные специалисты только и будут заниматься оценкой профессиональных знаний и умений кандидатов, а не выполнять свои рабочие задачи. А ведь мы хотим, чтобы именно рекрутер или менеджер по подбору персонала владел методиками оценки, в том числе и профессионального профиля кандидата, и мог определить, каких кандидатов имеет смысл направлять на собеседования с внутренним или внешним заказчиком. А это значит, что мы должны создать систему такой оценки, в формировании методов которой будут участвовать профильные специалисты. И в этом случае, на этапе прохождения кандидатом интервью с рекрутером, последний сможет провести первичную оценку профессиональных компетенций и не допускать соискателей, не соответствующих требованиям компании, до второго этапа оценки, осуществляемого профильными специалистами предприятия. Благодаря профилированию должностей такая система оценки становится возможной.

До появления Профиля как метода оценки должности чаще всего должность описывали с помощью профессиограммы или психограммы.

В первую очередь цель профиля должности — это формирование стандарта должности. Но поскольку не существует идеальных сотрудников, эталон нам нужен для того, чтобы определять меру соответствия сотрудника или кандидата требованиям должности. Поэтому, создавая эталон, мы должны провести и определенную градацию уровней соответствия требованиям. Благодаря таким уровням, мы определяем минимальный порог соответствия,

который позволяет рассматривать кандидата как перспективного для данной должности.

Если же уровень его знаний, умений и навыков находится за пределами этого порога, то понятно, что этот кандидат не просто нам не нравится, и мы отказываем ему, а в первую очередь, мы оберегаем этого кандидата от ошибки — прийти и начать выполнять обязанности, к которым он пока не готов или предполагаемый уровень которых он давно перерос.

Эти же уровни помогают специалистам по управлению персоналом определять, на каком уровне соответствия эталону находится уже работающий на предприятии сотрудник, что в свою очередь позволяет выстроить правильную программу развития потенциала сотрудника, включая систему обучения и систематического контроля знаний и умений.

Профиль должности, как системный документ, должен существовать в компании еще до формирования заявки на подбор персонала.

Руководитель, формирующий Заявку на подбор персонала, руководствуясь комплексом требований к должности, должен определить уровень выраженности требуемых качеств по шкале, сформированной для конкретной должности и зафиксированной в Профиле.

Таким образом, менеджер по подбору персонала имеет четкое представление об уровне компетентности кандидата, требуемом для выполнения функционала должности, особенностях личностного профиля кандидата, дополнительных требованиях к формальным данным и его опыту. В этом случае и руководитель, являющийся заказчиком, и менеджер по подбору персонала, выполняющий этот заказ, правильно и однозначно понимают, какой специалист нужен в данный момент и на какие нюансы требуется обратить внимание при оценке кандидатов.

2. ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Поскольку Профиль должности является стандартом и эталоном, то он содержит четко сформулированные параметры, являющиеся не только требованиями к должности, но и непосредственными оценочными критериями. Например, в профиле должности менеджера по подбору персонала, в модели профессиональных компетенций мы можем с вами увидеть следующие варианты компетенций (см. таблицу). Наш пример элемента модели компетенций, приведенный в данной таблице, является одновременно и оценочным инструментом для рекрутера.

Остается лишь дополнить данную таблицу шкалами или уровнями выраженности — и готова основа для построения оценочного интервью для отбора кандидатов на должность "менеджер по подбору персонала". Эти же компетенции и индикаторы позволяют нам выстроить само интервью, поскольку уже сами индикаторы подсказывают нам и формы оценки.

Например, индикаторы, приведенные в таблице, уже говорят нам о том, что в процессе оценки от кандидата явно потребуется провести мини-интервью с рекрутером по какой-либо вакансии и оценить полученные результаты. В идеале каждый Профиль должности должен содержать и систему методов оценки, направленных на определение уровня выраженности профессиональных компетенций кандидатов. Это могут быть интервью по компетенциям, тесты профессиональных знаний, специальные профессиональные кейсы. В этом случае появляется стандарт оценки кандидатов, позволяющий оценить отдельно взятого кандидата и провести сравнительный анализ результатов нескольких соискателей на должность.

Такой подход заставляет менеджеров по персоналу формировать четкое представление о кандидатах, исключает понятия "нравится / не нравится", позволяет увидеть уровень знаний и навыков кандидатов достаточно объективно. От рассказов о себе соискатель переходит на уровень предъявления реальных знаний и умений. В результате рекрутер, сравнивая

итоги интервьюирования, получает возможность выбрать действительно наилучших кандидатов.

Безусловно, самостоятельно менеджеры по персоналу не справятся с задачей составления Профиля должности и формирования профиля профессиональных компетенций. Для выполнения этой задачи должны привлекаться профильные специалисты, руководители отделов, директор по персоналу или руководитель HR-службы.

Нужно помогать специалистам по подбору персонала, обучать их методикам оценки профессиональных знаний, умений и навыков. Профиль должности в этом случае является для менеджеров по персоналу тем самым инструментом, который может решить задачу качественной оценки компетенций кандидатов.

3. ОЦЕНКА ЛИЧНОСТНОГО ПРОФИЛЯ КАНДИДАТА

Отдельно хотелось бы сказать несколько слов о личностном профиле, как обязательной составляющей Профиля должности. Зачастую в компаниях существует общее представление о том, какими личностными качествами должен обладать сотрудник компании. И, как правило, они касаются уровня ответственности, определенного типа мотивации, направленности на результат. Но далеко не всегда оценка этих особенностей гарантирует нам успешность нового сотрудника, поскольку эти личностные особенности, безусловно, оказывая значительное влияние на качество работы сотрудника, тем не менее не гарантируют его успешности.

Должного внимания до сих пор не уделяется способностям кандидата и степени их выраженности, уровню развитости мыслительной гибкости, качественным характеристикам внимания, мышления и памяти. Думаем, вы согласитесь с тем, что если данные свойства, будучи востребованными на определенной должности, но развитыми в недостаточной степени, даже при самом благоприятном типе мотивации и высоком уровне ответственности, не смогут позволить сотруднику выполнять задачи должности с требуемым

качеством. Именно поэтому в Профиль должности должен быть включен личностный профиль сотрудника, обеспечивающий требуемое качество выполнения им рабочих задач в рамках занимаемой должности. Имеет смысл включать в такой профиль описание только тех личностных свойств и качеств, которые оказывают существенное влияние на выполнение сотрудником задач должности, в том числе описать и когнитивный профиль, включающий в себя познавательные процессы, такие как внимание, память, мышление. Важно не только обозначить эти процессы, но и определить уровень их выраженности, требующийся для конкретной должности.

4. ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

Мы уже говорили, что полноценная оценка должности — это достаточно сложная процедура, требующая времени, знаний, управленческого ресурса, поскольку в составлении профилей участвуют несколько сотрудников разных подразделений. Более того, создать такой профиль и получить сразу качественный результат — иллюзия. Прежде чем данный инструмент будет приносить свою пользу, необходимо научить всех участников процесса поиска и оценки кандидатов умело им пользоваться. В нашей практике, вводя профилирование должностей как обязательный элемент системы управления персоналом, мы проводили целый цикл обучающих программ для различных категорий персонала.

В первую очередь, нужно провести установочный семинар для руководителей предприятия, на котором важно довести до умов управленцев цели и задачи профилирования, организовать рабочие группы по разработке профилей. Важно также при организации процесса разработки не переложить большую часть задач на профильных специалистов. Основная доля функций по оценке должностей должна находиться в службах по управлению персоналом. Все остальные подразделения в этом случае выполняют функцию консультантов и экспертов. Затем после выполнения задачи по профилированию необходимо обучить менеджеров по персоналу правилам

использования профилей и методик, включенных в их структуру.

Требуется пересмотреть существующие регламенты по организации процесса поиска и оценки кандидатов, внести изменения в этот бизнес-процесс, включив в него Профиль должности, как его основу. Поразмыслив, многие могут просто отказаться от такой объемной работы.

Ведь существуют же заявки на подбор персонала, всегда можно уточнить детали по ним в рабочем процессе, а принятие решения о том или ином кандидате — это всегда разделенная ответственность между службой персонала и конкретным заказчиком — руководителем подразделения, оформившим заявку на подбор.

Но важно помнить другое. Профиль является основой для всех HR-процессов: рекрутинга, адаптации, оценки, развития, мотивации. В данной статье мы показали лишь влияние профилирования должностей на одну из ключевых HR-функций — подбор персонала. Понимая место профилирования в общей HR-системе, становится понятно, что единожды проведя эту работу, мы практически систематизируем все процессы и процедуры, касающиеся организационной структуры предприятия и сотрудников, выполняющих свои обязанности на своих рабочих местах в рамках бизнес-процессов, осуществляемых на предприятии. Но как решить эту задачу быстро? Скорее всего, нужно говорить не о скорости, а о качестве, поскольку попытка написать быстренько и коротенько не приведет к требуемому результату. Поэтому, понимая уровень сложности задачи и ее объем, мы могли бы порекомендовать проводить профилирование в несколько этапов.

В первую очередь, требуется определить наиболее важные для предприятия должности, которые важно описать в первую очередь. Параллельно имеет смысл создавать профили компетенций, которые потом будут вами включены в Профили должностей. А если посмотреть внимательно на то, что уже выполнено в вашей компании, вы наверняка увидите большое количество разработок, которые уже можно включать в будущие профили. Это

и модели компетенций, и разработки в области оценки личностного профиля сотрудников, и функционалы должностей, одним словом, все то, что уже есть, но не собрано и не систематизировано в единую систему. А такая разрозненность не позволяет вам создать систему и стандарт оценки и отбора кандидатов.

Мы искренне желаем вам успехов в создании и описании стандартов должностей — важном шаге на пути систематизации всех HR-процессов.

5. ЛИЧНОСТНЫЙ ТЕСТ

Это личностное тестирование Вы проводите в своих интересах и только для себя. Пройдя его, Вы ничего не потеряете. Вы можете кое-что приобрести: тест поможет Вам лучше понять себя, ведь самопознание – Ваш лучший друг.

Внимательно прочитайте вопросы теста. У Вас нет никаких ограничений во времени. На каждый вопрос предложено шесть альтернативных ответов. Диапазон их обозначений – от 1 «нет» до 6 «да». Цифры 2..3..4..5.. дают промежуточные оценки, чтобы Вы смогли обозначить оттенки суждений. Прочитайте, пожалуйста, каждый вопрос, а затем помечайте «крестиком» одну из цифр.

Не ставьте пометок между цифрами.

Теперь, пожалуйста, начинайте тестирование.

ЛИЧНОСТНЫЙ ТЕСТ	
	нет да
1. Часто ли Вы порицаете свои поступки?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
2. Считаете ли Вы, что слишком много средств тратится непроизводительно?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
3. Считаете ли Вы, что при общей постановке вопроса Вы сможете дать правильный ответ?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
4. Часто ли Вас удручают прежние неудачи?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
5. Бывают ли у Вас ощущения беспокойства и неуравновешенности?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
6. Готовы ли Вы подчиняться строгой дисциплине?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
7. Можете ли Вы проявить свои чувства перед посторонними?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
8. Не наводит ли на Вас временами страх Ваша собственная агрессивность?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
9. Часто ли Вы впутываетесь в судебные тяжбы?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
10. Любите ли Вы по-настоящему лишь немногих?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
11. Нервничаете ли Вы перед публичным выступлением?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
12. Очень ли Вам трудно признать свою вину?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
13. Спорите ли Вы если Вас «обсчитают» в кассе супермаркета?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
14. Можете ли вы открыто говорить о своей интимной жизни?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
15. Не возникает ли у Вас иногда такое чувство, что за вашей спиной говорят о Вас?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
16. Считаете ли Вы, что надо сделать карьеру?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
17. Легко ли пробудить в Вас ревность?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
18. Часто ли Вы грызете ногти или карандаши?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
19. Часто ли Вы страдаете от головной боли?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
20. Смущаетесь ли Вы в большом обществе?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
21. Способны ли вы пойти на уступки, чтобы сохранить мир?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
22. Весело ли Вам на многолюдных вечеринках?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
23. Часто ли Вы фигурируете в мелких инцидентах?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
24. Замечали ли Вы за собой легкую раздражительность при принятии важных решений?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
25. Часто ли Вы ищете развлечений на стороне?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
26. Считаете ли Вы, что у Вас много недоброжелателей, которые вредят Вам?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
27. Можете ли Вы придать вечеринке нужный тон?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
28. Считаете ли Вы, что страхование по болезни обходится слишком дорого?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
29. Прислушиваетесь ли Вы к советам других?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
30. Чувствуете ли Вы себя в должности подчиненного лучше, чем на руководящей должности?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
31. Часто ли Вас одолевает беспокойство по поводу Вашей сексуальности?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
32. Уверены ли Вы в своей способности молниеносно дать сдачи?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
33. Нет ли у Вас навязчивых страхов?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
34. Всегда ли Вы соблюдаете хоть какие-то приличия?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
35. Активно ли Вы занимаетесь спортом?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
36. Оценивали ли Вас когда-нибудь как непредсказуемого?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
37. Импульсивны ли Вы?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
38. Вмешиваетесь ли Вы в разговоры?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
39. Часто ли Вам кажется, что Вас подвели?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
40. Полагаете ли Вы, что Ваш партнер (Ваша партнерша) Вам неверен (неверна)?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
41. Мешает ли Вам шум?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
42. Часто ли Вас беспокоят боли в желудке?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
43. Часто ли Вы бываете невнимательны?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
44. Способны ли Вы оскорбить другого?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
45. Интересуетесь ли Вы политикой?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
46. Не болит ли у Вас голова при мысли о смерти?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
47. Запасаетесь ли Вы вещами, которые, по Вашему мнению, когда-нибудь могут Вам пригодиться?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
48. Бывают ли у Вас сильные приступы ревности?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6

ЛИЧНОСТНЫЙ ТЕСТ	
	нет да
49. Вы, как правило хорошо настроены?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
50. Считаете ли Вы, что Ваша жизнь имеет смысл?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
51. Воспринимаете ли Вы критику в свой адрес?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
52. Принимаете ли Вы близко к сердцу общественное благо?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
53. Предпочитаете ли Вы заниматься в одиночестве?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
54. Не бывает ли у Вас навязчивых мыслей?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
55. Раздражают ли Вас мелочи?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
56. Смакуете ли Вы пищу или набрасываетесь на еду?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
57. Откровенно ли Вы высказываете свое мнение?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
58. Критикуете ли Вы иногда поведение своих коллег?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
59. Считают ли Вас заносчивым?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
60. Считаете ли Вы, что позвонив по телефону, Вы поступаете несколько невежливо со своим собеседником?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
61. Вы любите отдыхать под эмоциональную музыку?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
62. Считаете ли Вы, что освещение красным светом подходит для полового акта?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
63. Руководствуетесь ли Вы, скорее, желаниями своего партнера и «не ищите ли своего пути»?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
64. Доставляет ли Вам удовольствие опутывать других «сетью любви»?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
65. Могли бы Вы убить в порядке необходимой самообороны?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
66. Восхищаетесь ли Вы красивыми людьми?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
67. Считаете ли Вы, что важно быть всегда корректно одетым?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
68. Болеете ли Вы активно за футбольную команду какого-либо спортклуба?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
69. Обеспокоит ли Вас невозможность расплатиться с долгами?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
70. Нравиться ли Вам выбираться из дому?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
71. Любите ли Вы детей?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
72. Долго ли тревожат Вас плохие известия?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
73. Стали бы Вы когда-нибудь начальником?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
74. Привлекают ли Вас люди, имеющие успех?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
75. Хорошо ли Вы спите?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
76. Являетесь ли Вы противником нерешительных, постоянно раздраженных людей?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
77. Скрываете ли Вы свою агрессивность, предпочитая не давать ей выход?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
78. Пошли бы Вы добровольцем в ополчение, если бы враг напал на Вашу страну?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
79. Бывают ли в Вашей сексуальной жизни неприятные моменты, о которых Вы не хотели бы говорить?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
80. Доброжелательно ли Вы настроены к повседневности?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
81. Считаете ли Вы, что откровенность «очищает атмосферу»?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
82. Чувствуете ли Вы себя скованными в многолюдном обществе?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
83. Курите ли Вы с удовольствием?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
84. Считаете ли Вы иногда, что можете лучше управлять фирмой, чем Ваш шеф?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
85. Чувствуете ли Вы себя лучше всего дома?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
86. Уверенный ли вы в себе человек ?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
87. Доставляет ли Вам удовольствие общество людей?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
88. Охватывает ли Вас азарт коллекционера?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
89. Когда Вы слушаете докладчика, не создается ли у Вас впечатление, что он обращается к Вам лично?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6
90. Куплена ли ваша ЭВМ в рассрочку?	1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6

1 –Оценка

1.1 Подсчет баллов

• Нервозность

Подсчитайте свои баллы:

18 = баллов

19 = баллов

23 = баллов

41 = баллов

42 = баллов

55 = баллов

61 = баллов

67 = баллов

74 = баллов

83 = баллов

Н = всего баллов Н.

• Агрессивность

Подсчитайте свои баллы:

8 = баллов

9 = баллов

24 = баллов

37 = баллов

44 = баллов

48 = баллов

65 = баллов

68 = баллов

78 = баллов

89 = баллов

А = всего баллов А.

• Депрессивность

Подсчитайте свои баллы:

4 = баллов

12 = баллов

21 = баллов

26 = баллов

33 = баллов

34 = баллов

45 = баллов

53 = баллов

54 = баллов

72 = баллов

Д = всего баллов Д.

• Возбудимость

Подсчитайте свои баллы:

5 = баллов

11 = баллов

17 = баллов

20 = баллов

24 = баллов

36 = баллов

37 = баллов

55 = баллов

77 = баллов

89 = баллов

В = всего баллов В.

• **Общительность**

Подсчитайте свои баллы:

10 = баллов

22 = баллов

25 = баллов

27 = баллов

38 = баллов

47 = баллов

51 = баллов

56 = баллов

71 = баллов

87 = баллов

О = всего баллов О.

• **Невозмутимость**

Подсчитайте свои баллы:

21 = баллов

29 = баллов

32 = баллов

43 = баллов

49 = баллов

57 = баллов

61 = баллов

76 = баллов

80 = баллов

86 = баллов

Нв = всего баллов Нв.

• **Экстравертность**

Интровертность

Подсчитайте свои баллы:

9 = баллов

20 = баллов

21 = баллов

46 = баллов

53 = баллов

54 = баллов

71 = баллов

77 = баллов

79 = баллов

85 = баллов

ЭИ = всего баллов ЭИ.

• **Мужество**

Женственность

Подсчитайте свои баллы:

7 = баллов

14 = баллов

17 = баллов

19 = баллов

21 = баллов

26 = баллов

31 = баллов

66 = баллов

74 = баллов

81 = баллов

МЖ=.....всего баллов МЖ.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТИ

6.1. Детальные оценки

Шкала Н = нервозность

10 – 24 балла

Вы человек уравновешенный и спокойный. Лишь немногие люди в опасных ситуациях так владеют своими нервами, как вы. В то же время это «внутреннее спокойствие» может быть неправильно истолковано как незаинтересованность или как неудовольствие. Покажите вашим коллегам (вашему партнеру), что это не так. В любом случае вы не страдаете психосоматическими нарушениями и в целом являетесь уживчивым.

25 – 39 баллов

Ваши настроения очень изменчивы. Иногда у вас бывают очень спокойные и гармоничные фазы, в других случаях вы чувствуете себя совершенно раздерганным и подавленным.

Поэтому вам нужно стремиться к тому, чтобы спокойные фазы растягивались, стараться снять напряжение и иногда забывать о повседневных заботах. Возможно, вам это уже советовал ваш домашний врач. Пожалуй, настало время воспользоваться этими рекомендациями. Начните с этого, прежде чем суeta повседневной жизни возьмет верх над вами и у вас возникнут серьезные психосоматические нарушения. Возможно, первые признаки таких нарушений уже проявляются.

40 – 60 баллов

Вы входите в группу «нервных» людей.

Для таких людей характерно то, что у них уже возникали психопатические нарушения, а иногда и заболевания; если не принимать никаких мер, то неизбежен физический коллапс.

Вам необходимо позаботиться о своем здоровье. Вы должны серьезно отнестись к этому совету.

Шкала А = агрессивность

10 – 24 балла

Вы относитесь к категории миролюбивых. Однако это вовсе не означает, что вы в то же время довольны собой. Вы не пытаетесь достигать своих целей, идя напролом или применяя насилие. Это вызывает к вам симпатию. Иногда вы можете даже отступить, вместо того чтобы сжимать кулаки в бессмысленном гневе. Самообладание и незначительная склонность к агрессивным действиям – два качества, которые в вас особенно ценят окружающие.

25 – 39 баллов

Ваша агрессивность и готовность к агрессии находятся где-то в пределах разумного. Вы можете реагировать агрессивно, если вам кажется, что на вас нападают. В то же время, если вас не беспокоят, то для вас «мир в порядке» и вы вряд ли по своей воле «начнете войну». Таким образом, в вашем случае можно говорить о здоровом отношении к проблеме агрессивности.

40 – 60 баллов

Вы, наверное, думаете, что судьба особенно сурова к вам. Однако нельзя не учитывать, насколько вы сами виноваты в том, что ваше окружение настроено по отношению к вам агрессивно. Не всегда другие провоцируют на непродуманные действия и агрессивность. Иногда вы вносите свой вклад, особенно на начальном этапе. Попробуйте ввести в разумные рамки несомненно существующую у вас склонность к агрессивным действиям. Возможно, вам следует заняться боевыми видами спорта, с тем чтобы снизить свою агрессивность. Вам могут быть также полезны умственные упражнения укрепляющие уверенность в себе.

Шкала Д = депрессивность

10 – 24 балла

С депрессиями в самом общем смысле слова вы не имеете ничего общего. Напротив, вы скорее довольны собой и уверены в себе. Вы всегда стараетесь увидеть приятную сторону жизни. Вам не чужды чистосердечный смех,

дружелюбный разговор с соседом. Вы не должны от этого отказываться. Это основа ваших нынешних и будущих успехов.

25 – 34 баллов

Депрессии вам чужды. Лишь изредка, если вам приходится туго, вы можете «взвыть». Однако это быстро проходит и вы можете вновь вести себя дома или на работе как мужчина (или женщина). Попробуйте, однако, по возможности, исключить употребление алкоголя. В противном случае вы попадете под угрозу самообмана и в конце концов соскользнете в депрессивную фазу.

35 – 60 баллов

Вас периодически терзают отвращения к жизни и ужасное настроение. Приступы кажутся беспричинными, и вы не думаете, откуда они берутся. Не пытайтесь найти причину в ком-то другом, поищите в себе. Возможно, вас угнетает в большей или меньшей степени выраженный комплекс неполноценности, который вы сами себе с некоторого времени внушаете. Для вас важно как можно быстрее разобраться в этой проблеме и начать активный поиск в новом направлении, вместо того чтобы отдаваться на произвол судьбы.

Шкала В = возбудимость

10 – 23 балла

Вряд ли вы можете утверждать о себе, что вы легко возбудимы. Скорее, вас можно отнести к категории спокойных, равнодушных и замкнутых людей. Вам следует срочно перемениться. Ищите «вызова» в положительном смысле этого слова. Вы поймете, что успех в жизни воодушевляет; только надо это осознать предварительно.

24 – 40 баллов

Вы способны увлечься, занимаясь настоящим делом, и равнодушным, если считаете, что «не стоит того». Несомненно, это самая нормальная позиция. И все же попробуйте в тех или иных случаях выбиться из общей массы. Это вам пойдет на пользу и расставит новые акценты в вашей жизни.

41 – 60 баллов

Вы очень легко поддаетесь провокациям со стороны других людей и позволяете себя раздражать. Вы об этом давно знаете и даже получаете от этого удовольствие. Попробуйте реагировать на все не так остро; не обращайтесь на «уколы». Даже если вас расстраивает какая-то ситуация, она не может длиться вечно. Вы достигнете своей цели с помощью ваших способностей – главное, чтобы вы этого хотели.

Шкала О = общительность

10 – 23 балла

У вас есть причины относиться сдержанно к другим людям. Однако Вам необходимо медленно, но бесповоротно покончить с позой обиженного. Попробуйте забыть о прежних разочарованиях и вновь сблизиться с людьми. Начните с человека, который вам особенно по сердцу. Вы увидите, что со временем число таких людей умножится.

24 – 39 баллов

Вы уже поняли: став мишенью глупых выходок, нужно смеяться со всеми, как бы ни было обидно. Это отрезвляет шутников. Поступайте так и впредь. Берите, что дают!

40 – 60 баллов

Вы можете быть тамадой или править бал. Вам хорошо с людьми, и «купание в массе» не пугает вас, а наполняет радостью жизни. У вас редкостный дар. У вас несомненный талант к разговорному жанру.

Шкала Нв = невозмутимость

10 – 24 балла

Вы относитесь к категории нерешительных людей, которые всегда могут свернуть с избранного пути. Вы должны быть начеку и не размениваться на мелочи. Пытайтесь определить существо дела и не распыляйтесь.

25 – 34 балла

Хорошая «порция» уверенности в себе позволяет всесторонне наслаждаться жизнью. Первого у вас достаточно, второго вам не всегда удастся достичь. Вы раздражены тем, что не знаете своей дороги. Попробуйте пройти избранный путь до конца, не сходите с него прежде, чем достигните цели.

35 – 60 баллов

У вас все идет как будто само собой. Конечно, вам завидуют – мастеру искусства жить, которому все «сваливается с неба». То, что это на самом деле не так вы прекрасно знаете сами. Вы жестоко боретесь за успех. Однако, при вашей уверенности в себе и хорошем чувстве юмора, вы пока – в числе победителей.

Шкала ЭИ = экстравертность – интровертность

10 – 24 балла

Вы относитесь к категории экстравертов. Ваши знакомые считают вас отзывчивым и открытым миру. Что касается профессиональной сферы, то вас скорее, чем любого другого, сочтут достойным руководящего поста. В то же время вам необходимо следить за тем, чтобы ваша профессия, престиж и карьера развились не за счет семьи и социального окружения.

25 – 39 баллов

Да, вы осуществили действительно великолепную комбинацию. С одной стороны, вы стремитесь быть открытым миру, с другой – нехотите пренебрегать своей семьей. Удастся ли вам и дальше балансировать на этом гребне, сказать трудно. Однако до сих пор вы с этим неплохо справляетесь.

40 – 60 баллов

Если бы вам пришлось оценивать самого себя, то вы, скорее всего, употребили бы слова: спокойный, надежный, любящий детей. Несомненно, все эти качества свойственны вам. Вы не придаете большой ценности карьере. Более того, именно мелочи повседневной жизни полностью поглощают ваше внимание. Семейное счастье для вас значительно важнее, чем рывок. Вы

предпочитаете «локальную карьеру» вознесению на вершины власти, если они находятся далеко от вашего дома.

Шкала МЖ = мужество – женственность

10 – 20 баллов

В сравнении полов вы демонстрируете типично мужскую самооценку. Возможно, так происходит потому, что вас привлекают именно мужские способы поведения, или потому, что вы носите их глубокий отпечаток. Мужской тип личности считается наиболее подходящим для начальственных должностей (даже если его носителем является женщина). Однако свою «пробиваемость» приходится доказывать в процессе повседневной работы.

21 – 35 баллов

Чем выше ваш показатель по данной шкале, тем больше вы склонны к типично женскому способу поведения. Меньшее количество баллов свидетельствует о способах поведения, скорее характерных для мужчин.

36 – 60 баллов

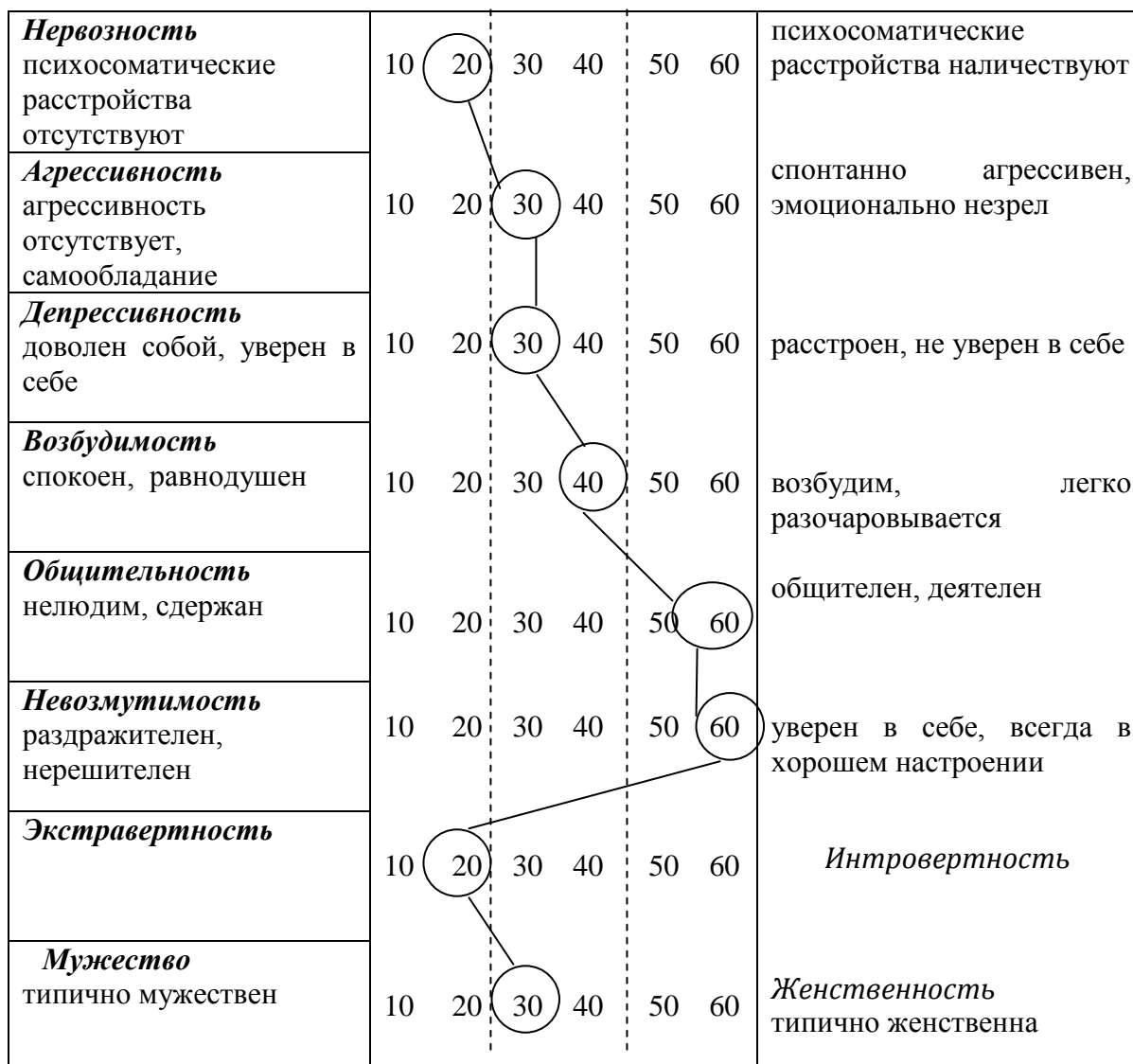
Способы вашего восприятия свидетельствуют о преобладании женственных тенденций над мужественными. Причинами может заключаться в том, что в детстве вас подавляла мать, или, что гораздо проще, в вашем комфортном положении в семье, контрастирующем с неудобным положением в суровом мужском обществе. Хорошо поставленный дом тоже может стать целью, но не надо гнаться за призраками чванства и расточительности.

Примененный в тесте подход совпадает с проводимым в более масштабных, дорогих и защищенных тестах. Их шкала колеблется между 8 и 19 более или менее независимыми личностными характеристиками.

Полученные данные, упорядоченные по шкалам, будут сопоставлены с эталонами профиля профессии. Таким образом, можно установить совпадение с требованиями, предъявляемыми к тому или иному роду деятельности.

6.2 Построение личностного профиля

Сами нарисуйте свой личностный профиль. Для этого перенесите полученные вами характеристики на схему и соедините точки ломаной линией.



Наложив свой личностный профиль на профиль должности следует проанализировать насколько Вы отвечаете требованиям к должности, на которую претендуете. Из этого анализа следует сделать выводы о направлениях самосовершенствования, самообразования и т.п.. Или с полной уверенностью идти на собеседование, написав эссе, резюме о себе.

Успешной карьеры!

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Щёкин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие. –К.: Украина, 1994.- 334 с.
2. Зиверт Х. Тестирование личности: Перевод с нем.- М.: АО "Интерэксперт", 1997.– 198 с., ил.
3. Бардаков В. А. Оценка деловых и личных качеств менеджера. МУ проведения деловой игры "Кадры".– Харьков.: ХГАГХ, 2005 – 17 с.
4. Шепель В. М. Имиджелогия: Секреты личного обаяния.–2-е изд., перераб. и доп. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 382 с.
5. Энциклопедия тестов. Тайны вашего характера / Сост. Касьянов С. А. – М.: Вече, 1997. – 464 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки
до виконання розрахунково-графічного завдання
з дисципліни

«Менеджмент організацій та персоналу»

(для студентів 5 курсу денної форми навчання
спеціальності 8.06010107 «Теплопостачання і вентиляція»)

(Рос. мовою)

Укладачі: **БАРДАКОВ** Віктор Анатольович,
ЛУК'ЯНЧЕНКОВА Вікторія Євгенівна

Відповідальний за випуск *Є. М. Кайлюк*

За редакцією авторів

Комп'ютерне верстання: *К. А. Алексанян*

План 2011, поз. 416М

Підп. до друку 01.02.2012 р.
Друк на різнографі.
Тираж 50 пр.

Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 1,1
Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011 р.